

De rol van management control in joint venture-relaties

Jeltje van der Meer-Kooistra en Pieter Kamminga

SAMENVATTING In dit artikel wordt onderzocht op welke wijze de moederbedrijven een joint venture-relatie kunnen aansturen met behulp van *management control*. Het onderzoek richt zich op de belangrijkste vraagstukken waarmee de moederbedrijven worden geconfronteerd: het coördineren van hun inbreng met de activiteiten en processen van de joint venture, het tegengaan van opportunistisch gedrag en het opbouwen van een vertrouwensrelatie. Aangegeven wordt op welke wijze management control kan worden ingezet om deze vraagstukken adequaat te beheersen.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK In de praktijk worden veel samenwerkingsverbanden in de vorm van een joint venture-relatie opgezet. Regelmatig wordt bericht dat joint venture-relaties voortijdig worden ontbonden zonder het doel van de samenwerking te hebben bereikt. Het is daarom relevant om het inzicht in de wijze waarop de moederbedrijven een joint venture-relatie kunnen aansturen met behulp van management control te vergroten.

1. Inleiding

Samenwerking tussen ondernemingen in de vorm van een joint venture-relatie komt veel voor. In zo'n relatie besluiten twee of meer ondernemingen om gezamenlijk een nieuwe onderneming (juridische eenheid) op te richten, waarvan zij de eigenaren zijn en waarop zij het toezicht uitoefenen. De eigenaren van de nieuwe onderneming worden gewoonlijk aangeduid als de moederbedrijven¹ en zij bemoeien zich actief met het doen en laten van de nieuwe onderneming, ofwel de joint venture (JV). In de literatuur (zie onder meer Contractor en Lorange (1988); Kemp (1999); Kamminga en Van der Meer-Kooistra (2009)) worden verschillende motieven genoemd waarom ondernemingen besluiten om een JV-relatie aan te gaan en niet te kiezen voor een andere vorm van samenwerking. Genoemd worden motieven als delen van risico's, gebruikmaken van de kennis en ervaring van elkaar, schaalvoordelen, toegang tot nieuwe markten of nieuwe technologieën, verkrijgen van extra productiecapaciteit, beschikbaarheid van extra financiële middelen en het

omzeilen van belemmeringen, opgeworpen door overheden. Als voordelen van specifiek een JV-relatie wijst Kogut (1988) op het gezamenlijke eigendom, waardoor de moederbedrijven een gemeenschappelijk belang hebben bij het goed laten functioneren van de JV en de kans op opportunistisch gedrag van één van de moederbedrijven wordt verminderd. Bovendien kunnen de moederbedrijven actief toezicht uitoefenen op de JV, omdat er sprake is van een hiërarchische relatie tussen de moederbedrijven en de leiding van de JV.

Desalniettemin wijst de praktijk uit dat JV-relaties kwetsbaar zijn en niet altijd tot het beoogde resultaat leiden. Als blijkt dat het beoogde resultaat niet kan worden bereikt, is te verwachten dat de moederbedrijven de samenwerking beëindigen. Als oorzaken van het falen van JV-relaties worden het delen van de hiërarchische relatie en daardoor het delen van het toezicht genoemd en de (slechte) onderlinge relatie tussen de moederbedrijven. Per slot van rekening zijn de moederbedrijven onafhankelijke ondernemingen met hun eigen belangen, die verder strekken dan het belang van de JV. Ook kunnen allerlei ontwikkelingen binnen en buiten de moederbedrijven ertoe leiden dat in de loop van de tijd de belangen gaan veranderen en de oorspronkelijke motieven om een JV op te zetten niet langer van toepassing zijn. Door dergelijke ontwikkelingen kan een JV-relatie onder druk komen te staan (zie onder meer Beamish en Delios (1997); Yan (1998); Yan en Zeng (1999)).

De moederbedrijven zijn in staat om actief toezicht uit te oefenen op het doen en laten van de JV. Daarvoor kunnen zij beheersingsmaatregelen treffen, die niet alleen zijn gericht op de JV, maar ook op de relatie tussen de moederbedrijven. Dergelijke maatregelen worden ontleend aan het management controlsysteem dat de moederbedrijven ontwerpen bij het aangaan van de JV-relatie en doorgaans contractueel vastleggen. Het management controlsysteem heeft als centrale doel het bereiken van de motieven van de moederbedrijven voor de oprichting van de JV. Voor het bereiken van deze motieven is het in de eerste plaats nodig

om de inbreng van de moederbedrijven op elkaar af te stemmen en te coördineren met de activiteiten en processen van de JV (Gulati en Singh (1998); Das en Teng (2001); Tomkins (2001); Kamminga (2004); Kamminga en Van der Meer-Kooistra (2007)). Daarnaast moet het management controlsysteem bevorderen dat de belangen van de moederbedrijven en de leiding van de JV zo goed mogelijk op elkaar aansluiten, want als de belangen tegenstrijdig zijn, is opportunistisch gedrag van één van deze partijen zeer waarschijnlijk (Williamson (1996); Gulati en Singh (1998); Van der Meer-Kooistra en Vosselman (2000); Dekker (2004); Kamminga (2004); Kamminga en Van der Meer-Kooistra (2007)). Immers, een JV-relatie is een zakelijke relatie en we mogen niet verwachten dat een moederbedrijf overduidelijk ten nadele van haar eigen belang zal handelen, ook als het najagen van het eigen belang ten koste gaat van de belangen van de partner (Lindenberg (2000); Chaserant (2003); Vosselman en Van der Meer-Kooistra (2009)). Echter, omdat een JV-relatie voor een langere termijn wordt aangegaan, is deze onderhevig aan onzekerheid. Hierdoor kunnen de moederbedrijven bij het aangaan van de relatie niet alle mogelijkheden voor opportunistisch gedrag voorzien en daarvoor adequate beheersingsmaatregelen treffen. Om te voorkomen dat onvoorziene ontwikkelingen opportunistisch gedrag uitlokken waardoor de relatie tussen de moederbedrijven onder druk komt te staan, is het van belang een vertrouwensrelatie tussen de moederbedrijven op te bouwen (Lindenberg (2000); Das en Teng (2001); Chaserant (2003); Vosselman en Van der Meer-Kooistra (2009)). Als de moederbedrijven elkaar vertrouwen, gaan zij ervan uit dat in het geval van onvoorziene ontwikkelingen de partner zal handelen in het belang van de JV-relatie en niet in de eerste plaats het eigen belang voorop zal stellen. Vosselman en Van der Meer-Kooistra (2009) hebben aangetoond dat management control een rol kan spelen in het opbouwen van vertrouwen tussen de partners van (langdurige) samenwerkingsverbanden.

In dit artikel stellen we de volgende vraag: welke rol kan management control² spelen in een JV-relatie? Daarbij richten we ons op de hiervoor genoemde drie vraagstukken waarmee de moederbedrijven worden geconfronteerd: het coördinatievraagstuk, het vraagstuk van opportunistisch gedrag en het vraagstuk van het opbouwen van vertrouwen. We onderzoeken op welke wijze de moederbedrijven management control kunnen gebruiken voor het oplossen van deze vraagstukken en het type management controlmaatregelen dat zij daarvoor kunnen nemen. Om analytische redenen onderzoeken we de rol van management control per vraagstuk. Dat neemt niet weg dat er samenhang bestaat tussen de drie genoemde vraagstukken. Verschillende auteurs (zie onder meer Tomkins (2001); Vosselman en Van der Meer-Kooistra (2009)) tonen

aan dat als de coördinatie tussen de partners van een samenwerkingsverband (bijvoorbeeld: uitbestedingsrelatie, franchiserelatie, JV-relatie, enzovoorts) adequaat verloopt, dit bijdraagt aan het vertrouwen tussen de partners en daarmee de kans op opportunistisch gedrag vermindert. Anderzijds versterkt een vertrouwensrelatie tussen de partners de betekenis van het management controlsysteem. Deze samenhang betekent dat als de moederbedrijven in staat zijn om een management controlsysteem op te zetten en te gebruiken dat ieder vraagstuk adequaat weet op te lossen, dit de kracht van het management controlsysteem doet toenemen. Voorts willen we benadrukken dat wij geen onderzoek doen naar de management control die de leiding van een JV kan ontwerpen en gebruiken voor het beheersen van de activiteiten en processen van de JV. De management control van een onderneming wordt uitvoerig behandeld in de talrijke handboeken op het gebied van management accounting en control. De management control die de moederbedrijven ontwerpen en gebruiken ten behoeve van het beheersen van de JV-relatie, duiden we in het vervolg van het artikel aan met de term 'JV management control'.

Het artikel is als volgt opgebouwd. In de volgende paragraaf bespreken we de management control van JV-relaties zoals besproken in de literatuur. Daarna gaan we uitvoerig in op de rol van management control bij het coördineren van de inbreng van de moederbedrijven en het afstemmen van deze inbreng op de activiteiten en processen van de JV (paragraaf 3), het tegengaan van opportunistisch gedrag (paragraaf 4) en het opbouwen van vertrouwen tussen de JV-partijen (paragraaf 5). We sluiten het artikel af met enkele conclusies en bespreken mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

2. JV management control in de literatuur

Wat opvalt is dat in de literatuur op het gebied van management control betrekkelijk weinig aandacht is besteed aan JV management control. Sommige auteurs (Shields (1997); Foster en Young (1997)) hebben wel opgeroepen om dit onderwerp meer aandacht te geven, maar er zijn daarna maar weinig artikelen verschenen waarin dit onderwerp wordt behandeld. Uitzonderingen zijn de artikelen van Groot en Merchant (2000), Chalos en O'Connor (2004), Kamminga en Van der Meer-Kooistra (2007) en Emsley en Kidon (2007). Opvallend is dat, met uitzondering van het artikel van Emsley en Kidon dat verschenen is in het tijdschrift *Contemporary Accounting Research*, alle artikelen zijn gepubliceerd in het tijdschrift *Accounting, Organizations and Society*. In andere vakgebieden bestaat evenwel een langere traditie om onderzoek te doen naar de beheersing van JV-relaties. In het bijzonder op het gebied van *international business* is veel aandacht besteed aan dit

onderwerp. Daarom zullen we in het overzicht van JV management control in de literatuur vooral gebruik maken van deze literatuur.

Een basiswerk op het gebied van JV management control is het artikel van Geringer en Hebert, dat is gepubliceerd in 1989. Deze auteurs definiëren JV management control als: 'the process by which the parents influence, to varying degrees, the behaviour and output of the JV through the use of power, authority, and a wide range of bureaucratic, cultural, and informal mechanisms' (Geringer en Hebert (1989), p. 286). Zij stellen dat JV management control drie dimensies kent: (1) focus van de beheersing, (2) mate van de beheersing, en (3) de beheersingsmechanismen. Deze drie dimensies, in hun onderlinge wisselwerking, vormen de JV management control. Hierna bespreken we deze dimensies.

Ad 1: De moederbedrijven kunnen de beheersing richten op het doen en laten van (de leiding van) de JV in het algemeen of op specifieke activiteiten of processen van de JV. Als een moederbedrijf door haar ontwikkelde kennis inbrengt waarmee zij een bijzondere positie inneemt op de markt, heeft zij er belang bij om te voorkomen dat deze kennis uitlekt naar concurrenten. Dit moederbedrijf zal dan management controlmaatregelen treffen die gericht zijn op het voorkomen dat haar kennis uitlekt (Mjoen en Tallman (1997); Chalos en O'Conner (2004); Choi en Beamish (2004)). Een strategie kan zijn om niet de allernieuwste kennis in te brengen, maar alleen de kennis die zich al enigszins heeft verspreid. Lorange en Roos (1992) en Lorange (1997) noemen dit een *black box*-strategie: het moederbedrijf houdt de allernieuwste kennis in de *black box* en zorgt ervoor dat wanneer er kennis verspreid raakt uit deze *black box*, er weer nieuwe kennis wordt toegevoegd. We kunnen vaststellen dat de focus van de beheersing mede wordt bepaald door de aard van de inbreng van de moederbedrijven. Ook wordt de focus van de beheersing beïnvloed door de kennis van de moederbedrijven van de activiteiten en processen die plaatsvinden in de JV. Als de moederbedrijven onvoldoende inzicht hebben in deze activiteiten en processen, zijn zij niet in staat om hun beheersing hierop te richten en zullen zij meer aandacht schenken aan aspecten als de kwaliteit van de sleutelfiguren in de JV, aan de wijze waarop de moederbedrijven samenwerken, aan het kwaliteitssysteem dat in de JV wordt gehanteerd en dergelijke (zie Kamminga en Van der Meer-Kooistra (2007) – kortom, aan de voorwaarden waaronder de activiteiten en processen plaatsvinden.

Ad 2: De mate van beheersing geeft de afstand aan tussen de moederbedrijven en de leiding van de JV. De moederbedrijven kunnen besluiten om heel dicht op de JV te gaan zitten door te eisen dat niet alleen strategische beslissingen

moeten worden gefiatteerd, maar dat ook beslissingen van meer tactische en operationele aard met hen moeten worden besproken. De beslissingsruimte voor de leiding van de JV wordt hierdoor sterk beperkt en het vertraagt het tempo waarmee beslissingen kunnen worden genomen. In situaties waarin snel moet worden gehandeld, werkt een sterke mate van beheersing door de moederbedrijven belemmerend, hetgeen het succes van de JV niet ten goede zal komen. Ook is een sterke mate van beheersing door de moederbedrijven alleen maar mogelijk als zij goed inzicht hebben in de activiteiten en processen van de JV en in de markten waarop de JV acteert. Als de JV in een zeer dynamische omgeving opereert en er sprake is van informatieasymmetrie tussen de moederbedrijven enerzijds en de leiding van de JV anderzijds, heeft de leiding van de JV meer autonomie nodig en zal daardoor de afstand tussen de moederbedrijven en de leiding groter zijn. Killing (1983; 1988) onderscheidt afhankelijk van de mate waarin de moederbedrijven invloed uitoefenen op de JV, en de focus van de beheersing, vier typen JV-relaties. De typen zijn: (1) *the dominant parent JV*: dit is een JV-relatie waarin één moederbedrijf een dominante rol vervult in het besluitvormingsproces; (2) *the shared-management JV*: dit is een relatie waarin alle moederbedrijven eenzelfde rol vervullen in de besluitvorming; (3) *the independent JV*: dit is een relatie waarin de leiding van de JV zeer autonoom is en (4) *the split control JV*: dit is een relatie waarin ieder moederbedrijf zich richt op verschillende specifieke activiteiten (bijvoorbeeld: het ene moederbedrijf richt de beheersing op de productieactiviteiten en het andere moederbedrijf op de verkoopactiviteiten).

Ad 3: De beheersingsmechanismen zijn het gereedschap waarmee de moederbedrijven de beheersing uitoefenen. Van oudsher is er veel aandacht besteed aan de aandelenverhouding tussen de moederbedrijven (Stopford en Haberich (1976)). Later is er veel meer aandacht gekomen voor andere mechanismen, zoals vetorecht, benoemen van vertegenwoordigers in de Raad van Commissarissen en in de leiding van de JV, contracten, opzet informatiesysteem, financiële rapportages en sociale activiteiten. Schaan (1983; 1988) heeft uitvoerig onderzoek gedaan naar de verschillende beheersingsmechanismen die door moederbedrijven worden toegepast. Hij maakt een onderscheid tussen positieve en negatieve mechanismen. Positieve mechanismen trachten bepaald gedrag van de leiding van de JV te bevorderen, terwijl negatieve mechanismen zijn bedoeld om bepaalde beslissingen tegen te houden of een einde te maken aan bepaalde activiteiten of deze trachten te voorkomen. De positieve mechanismen berusten op informele beïnvloedingstechnieken, zoals de bemensing van de JV en de inrichting van de planningsprocedures. De negatieve mechanismen berusten op formeel overeengekomen en vastgelegde afspraken.

In de volgende paragrafen bespreken we op welke wijze de moederbedrijven de JV management control kunnen inzetten voor het coördineren van de eigen inbreng met de activiteiten en processen van de JV (paragraaf 3), het tegengaan van opportunistisch gedrag (paragraaf 4) en het opbouwen van een vertrouwensrelatie (paragraaf 5). We geven aan hoe de kenmerken van deze beheersingsvraagstukken de beheersingsmaatregelen bepalen waarmee de moederbedrijven de JV-relatie kunnen aansturen. In tabel 1 geven we per beheersingsvraagstuk een overzicht van beheersingsmaatregelen die de moederbedrijven kunnen nemen. Dit overzicht is gebaseerd op onderzoek in de praktijk (zie Kamminga (2004); Kamminga en Van der Meer-Kooistra (2007)).

Tabel 1 Overzicht van beheersingsmaatregelen per beheersingsvraagstuk

Coördinatievraagstuk	Vraagstuk van opportunistisch gedrag	Vraagstuk van opbouwen van vertrouwen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Contractuele afspraken over de inbreng van de moederbedrijven en de afstemming van deze inbreng ■ Bijeenkomsten van de Raad van Commissarissen ■ Bijeenkomsten op operationeel niveau tussen managers van de moederbedrijven en managers van de JV ■ Financiële en niet-financiële planning ■ Financiële en niet-financiële rapportages ■ Informele informatie-uitwisseling tussen personeel van de moederbedrijven en de JV ■ Kwaliteitscontroles ■ Extern toezicht op de uitvoering van de activiteiten van de JV 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contractuele beperkingen met betrekking tot de activiteiten van de JV ■ Duidelijke afspraken over de hoeveelheden en prijzen met betrekking tot de bijdragen van de moederbedrijven aan de JV ■ Meerderheidsbelang in de aandelen van de JV ■ Maatregelen die de informatieasymmetrie tussen de moederbedrijven en de JV verminderen, zoals uitwisseling van informatie ■ 'Black box' strategie ■ Verlenen van licenties aan de JV 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gelijkwaardige aandelenverhouding in de JV tussen de moederbedrijven ■ Bijeenkomsten van de Raad van Commissarissen ■ Workshops over hoe samen te werken ■ Informele informatie-uitwisseling tussen moederbedrijven en de JV ■ Uitwisseling van meer informatie dan contractueel afgesproken ■ Rekening houden met moeilijke situaties van een partner ■ Sociale activiteiten

3. Coördinatievraagstuk

De coördinatie van de inbreng van de moederbedrijven betreft de afstemming tussen deze inbreng en de afstemming met de activiteiten en processen van de JV in termen van tijd, plaats, hoeveelheid en kwaliteit. Hoe ziet het coördinatievraagstuk eruit en hoe kunnen de moederbedrijven dit vraagstuk adequaat beheersen? De kenmerken van het coördinatievraagstuk worden in belangrijke mate bepaald door de aard van de inbreng van de moederbedrijven, hetgeen nauw samenhangt met de motieven om de JV-relatie op te zetten. Als bijvoorbeeld de JV-relatie is opgezet omdat een moederbedrijf haar afzetmarkt wil

uitbreiden naar een nieuw land en ook ter plekke haar producten wil produceren en de partner kennis heeft van deze afzetmarkt en van de regelgeving en cultuur in dit land, is coördinatie tussen de inbreng van technologie- en productiekennis en kennis van de markt en de nationale regelgeving en cultuur vereist. Omdat in dit voorbeeld het soort kennis van de moederbedrijven sterk verschilt en de moederbedrijven een verschillende achtergrond hebben, is afstemming tussen deze kennis niet gemakkelijk met behulp van schriftelijke rapportages te realiseren. Een effectieve afstemming kan alleen worden bereikt in nauwe onderlinge samenwerking en via mondeling overleg. Het management controlsysteem dient hierin te voorzien. Zo kan bijvoorbeeld worden vastgelegd dat er op gezette tijden bijeenkomsten worden georganiseerd waarin de mensen die over deze kennis beschikken elkaar ontmoeten, kunnen deze mensen in hetzelfde gebouw worden geplaatst zodat men elkaar makkelijk kan vinden en op een 'natuurlijke' wijze geregeld tegenkomt, of worden er gezamenlijke activiteiten geregeld. Als de moederbedrijven daarentegen over vergelijkbare kennis en ervaring beschikken en goed inzicht hebben in de activiteiten en processen van de JV, kan de coördinatie plaatsvinden via planning van de afstemming vooraf en regelmatige rapportages over de uitvoering. De moederbedrijven kunnen dan via uitwisseling van schriftelijke informatie de JV meer op afstand van elkaar en van de leiding van de JV beheersen.

Kamminga en Van der Meer-Kooistra (2007) maken onderscheid tussen beheersingsmaatregelen die zich richten op de activiteiten en processen van de JV en beheersingsmaatregelen die zich richten op de relatie tussen de moederbedrijven enerzijds en de relatie tussen de moederbedrijven en de leiding van de JV anderzijds. Zij stellen dat de voorwaarde voor het kunnen toepassen van beheersingsmaatregelen gericht op de activiteiten en processen van de JV is dat de moederbedrijven inzicht hebben in die activiteiten en processen en in de producten of diensten die hiermee worden voortgebracht. Als de moederbedrijven dit inzicht ontbreekt, zullen zij vooral gebruik maken van op de relatie gerichte beheersingsmaatregelen. Het ontbreken van dit inzicht zal met name het geval zijn als de JV-relatie te maken heeft met zeer onzekere omstandigheden of wanneer de JV zich richt op het ontwikkelen van nieuwe kennis of nieuwe producten of diensten. De activiteiten zijn dan moeilijk te plannen en de uitkomsten zijn onzeker. Met het toepassen van op de relatie gerichte beheersingsmaatregelen kunnen de moederbedrijven het gedrag van de partner en de leiding van de JV beïnvloeden en ervoor zorgen dat zij zich betrokken voelen bij de JV-relatie en zich daarvoor willen inzetten.

Voor het gebruiken van beheersingsmaatregelen die zich richten op de activiteiten en processen van de JV, speelt accountinginformatie een belangrijke rol. Deze informatie wordt ontleend aan de formele informatiesystemen die contractueel zijn overeengekomen. De moederbedrijven hebben bij de aanvang van hun samenwerking contractueel vastgelegd welke informatie aan deze systemen zal worden ontleend. Het gebruik van deze accountinginformatie wordt daardoor gelegitimeerd door het contract. Als de moederbedrijven met name beheersingsmaatregelen toepassen die op de relatie gericht zijn omdat de JV-relatie veel onzekerheid kent, kunnen zij daarbij ook gebruik maken van accountinginformatie die afkomstig is uit de formele informatiesystemen. Dit gebruik van accountinginformatie is niet contractueel vastgelegd, maar de moederbedrijven beslissen ad hoc om gebruik te maken van deze informatie. Vanwege de grote mate van onzekerheid is het niet mogelijk om dit gebruik van accountinginformatie contractueel vast te leggen.

Het kan ook voorkomen dat de moederbedrijven vanwege een gebrek aan ervaring met JV-relaties of andere vormen van samenwerking niet in staat zijn om bij de aanvang van de JV-relatie goede contracten op te stellen. Mayer en Argyres (2004) beschrijven hoe ondernemingen al doende ervaring opdoen en pas in een later stadium van de samenwerking in staat zijn om goede contracten te schrijven. Om de risico's van samenwerken te verminderen, kan in zo'n situatie een strategie worden toegepast waarbij de samenwerking in eerste instantie een beperkte groep van activiteiten betreft en, naarmate de partners leren hoe samen te werken en welke afspraken de samenwerking kunnen structureren en ondersteunen, de samenwerking wordt uitgebreid en meer omvattende contracten worden opgesteld.

4. Tegengaan van opportunisme

Het is vooral de transactiekostentheorie die heeft gewezen op de relatie tussen de governance structuur waarin transacties worden afgewikkeld, en de hoogte van de transactiekosten verbonden aan opportunistisch gedrag dat in een bepaalde governance structuur mogelijk is (Williamson (1985); (1996)). In de JV-governance structuur is het risico op het optreden van opportunistisch gedrag groter naarmate de JV-relatie onderhevig is aan meer onzekerheid en de moederbedrijven meer specifieke investeringen hebben gedaan ten behoeve van de relatie. De moederbedrijven kunnen dit risico verminderen door beheersingsmaatregelen te treffen waarmee de belangen van de moederbedrijven en de leiding van de JV op elkaar worden afgestemd. Door deze belangen op elkaar af te stemmen kan het gedrag van de partner en de leiding van de JV beter worden voorspeld, waardoor de kans op opportunistisch gedrag wordt

verminderd. Lindenberg (2000) spreekt van negatieve verwachtingen over het gedrag van de partners van samenwerkingsverbanden die ontstaan doordat de partners tegenstrijdige belangen hebben of verschillende belangen die elkaar niet aanvullen. Deze negatieve verwachtingen noemt Lindenberg legitiem, omdat niet mag worden verwacht dat de partners zich zullen houden aan afspraken die niet stroken met of haaks staan op de eigen belangen. Het is daarom noodzakelijk om vooraf de belangen op elkaar af te stemmen door het nemen van beheersingsmaatregelen die contractueel worden vastgelegd. Bijvoorbeeld: als een JV eenzelfde product maakt als één van de moederbedrijven, kan concurrentie tussen dit moederbedrijf en de JV worden voorkomen door het geografische gebied waarop de JV zich richt contractueel af te bakenen. Als er geen afdoende beheersingsmaatregelen kunnen worden getroffen om alle belangen op elkaar af te stemmen, kan worden afgesproken dat mogelijk verlies als gevolg van een beslissing van de partner wordt gecompenseerd.

Naast het treffen van contractuele beheersingsmaatregelen kan ook de institutionele omgeving opportunistisch gedrag tegengaan. Vosselman en Van der Meer-Kooistra (2009) wijzen op de bescherming die uit kan gaan van netwerken van bedrijven en van nationale en internationale wet- en regelgeving. Als een moederbedrijf zich niet conform de normen en waarden van bepaalde netwerken gedraagt, kan dit de reputatie van het moederbedrijf ernstig beschadigen, waardoor het opdrachten van leden van deze netwerken misloopt. Ook nationale en internationale wet- en regelgeving stelt grenzen aan en beïnvloedt het gedrag van de moederbedrijven en de leiding van de JV. De kracht van wet- en regelgeving wordt in sterke mate bepaald door de wijze waarop deze wordt gehandhaafd.

Krachtige wet- en regelgeving en de normen en waarden van netwerken versterken de betekenis van contracten. Als een moederbedrijf contractuele afspraken niet nakomt, kan de partner naleving via de rechter afdwingen of weet de partner dat het desbetreffende bedrijf hiervan reputatieschade zal ondervinden in de netwerken. De moederbedrijven zijn zich bewust van deze effecten en worden zo gestimuleerd om zich aan de afspraken te houden. Dit draagt bij aan de voorspelbaarheid van het gedrag van de moederbedrijven. De wet- en regelgeving kan een dergelijke rol alleen vervullen als zij duidelijk is voor de moederbedrijven. Als de wet- en regelgeving in beweging is en het is onduidelijk in welke richting zij zich zal ontwikkelen, roept de wet- en regelgeving onzekerheid op en kan zij niet worden gebruikt voor het naleven van contractuele afspraken. De moederbedrijven zullen dan zelf aanvullende maatregelen moeten treffen ter compensatie van

niet-adequate wet- en regelgeving. Dit is ook het geval als de JV opereert in een land met een overheid die niet in staat is om het eigen rechtssysteem te handhaven.

5. Opbouwen van vertrouwen

Ook al hebben de moederbedrijven contractuele beheersingsmaatregelen getroffen waarmee de belangen van de moederbedrijven en de leiding van de JV op elkaar worden afgestemd, toch kan het contract niet in alle nieuwe omstandigheden voorzien en blijft er een risico op opportunistisch gedrag. Het bestaan van onzekerheid zorgt ervoor dat een JV-contract niet volledig kan zijn en dat er in de loop van de tijd altijd mogelijkheden ontstaan voor opportunistisch gedrag. Om dit risico tegen te gaan is het belangrijk om te weten dat de moederbedrijven zich betrokken voelen bij de JV-relatie en beslissingen nemen die in het belang van deze relatie zijn. Als de moederbedrijven vertrouwen hebben in elkaar, gaan zij ervan uit dat de partner altijd in het belang van de relatie zal handelen en zal afzien van beslissingen die nadelig zijn voor zijn partner. Dit vertrouwen in elkaar bestaat ook al is het niet zeker dat de moederbedrijven altijd zullen handelen in het belang van de JV-relatie. Om dit vertrouwen op te bouwen en te handhaven is het van belang dat de moederbedrijven elkaar voortdurend informeren over hun intenties en gedrag.

Lindenberg (2000) en Chaserant (2003) noemen het uitwisselen van informatie over de intenties en het gedrag van de partners van een samenwerkingsverband relationele signalering. Via relationele signalering krijgen de partners te horen dat ze blijven handelen in het belang van de samenwerking, waarmee het vertrouwen dat ze in elkaar hebben, wordt herbevestigd. Hiermee versterken de partners het coöperatieve gedrag van elkaar. Het laten zien van coöperatief gedrag is vooral van belang als zich mogelijkheden voordoen waarin een partner er op de korte termijn voordeel bij heeft om voor zijn eigen belang te kiezen. Toch kiest de partner ervoor om af te zien van het eigen voordeel en te gaan voor het belang van de samenwerking en zich solidair op te stellen tegenover zijn partner. Lindenberg bespreekt verschillende solidariteitssituaties waarin het van belang is dat een partner signalen van coöperatief gedrag afgeeft. Een voorbeeld van zo'n situatie wordt beschreven door Kamminga en Van der Meer-Kooistra (2007, p. 152). In een JV-relatie kan één van de moederbedrijven door marktontwikkelingen niet aan zijn contractueel vastgelegde afnameverplichting voldoen. De partner is zich bewust van de moeilijke marktsituatie en ziet tijdelijk af van de afnameverplichting. Zo voorkomt de partner het ontstaan van financieel nadeel en signaleert de partner solidariteit met zijn partner. Een ander voorbeeld is een situatie waarin een moederbedrijf onbedoeld de partner nadeel berokkent. Door zich te verontschuldigen en zich

bereid te verklaren het nadeel te compenseren geeft het moederbedrijf aan het belang van de samenwerking voorop te willen stellen en zich coöperatief te willen gedragen.

Solidariteitssituaties zijn kortom situaties waarin een partner de mogelijkheid heeft om voor zijn eigen belang te kiezen. Door aan zijn partner te signaleren dat hij echter opteert voor het belang van de samenwerking, wordt het vertrouwen tussen de partners verder versterkt. Accountinginformatie kan de partners helpen om de financiële gevolgen van dergelijke solidariteitssituaties in te schatten en de hoogte van een eventuele compensatie te berekenen. Het gebruik van accountinginformatie in deze situaties is niet contractueel vastgelegd, maar de partners maken op vrijwillige basis gebruik van de aanwezigheid van deze informatie ter ondersteuning van hun coöperatieve gedrag.

De kern van vertrouwen, is de bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen. Immers, door het bestaan van onzekerheid is niemand er zeker van dat een partner zich altijd coöperatief zal gedragen. Desondanks hebben de partners positieve verwachtingen ten aanzien van de competenties, de intenties en de integriteit van zijn partner. Lindenberg (2000) beweert dat vertrouwen alleen kan worden opgebouwd als alle voorzienbare mogelijkheden van opportunistisch gedrag afdoende worden bestreden door middel van beheersingsmaatregelen. Dat is het geval als de partners de belangen op elkaar hebben afgestemd (zie paragraaf 4). Daarom is het belangrijk om vooraf afdoende beheersingsmaatregelen te treffen waarmee de belangen op elkaar worden afgestemd, en deze contractueel vast te leggen. Op basis van het contract kunnen de partners een vertrouwensrelatie opbouwen door middel van relationele signalering. Ook Mayer en Argyres (2004) tonen het belang aan van het treffen van beheersingsmaatregelen in het contract, omdat deze misverstanden kunnen voorkomen en de rol en verantwoordelijkheden van de partners verduidelijken. Tomkins (2001) wijst daarnaast op de rol van het adequaat kunnen beheersen van de operationele activiteiten voor het opbouwen van vertrouwen. Als de moederbedrijven in staat zijn om hun inbreng adequaat te coördineren en af te stemmen met de activiteiten en processen van de JV, versterkt dit het vertrouwen tussen de moederbedrijven. Tomkins stelt dat deze relatie wederkerig is: als de partijen elkaar vertrouwen, versterkt dit de rol van de beheersingsmaatregelen.

6. Conclusies

JV-relaties zijn complexe relaties om aan te sturen. Dit komt omdat de moederbedrijven gezamenlijk de JV aansturen en ook hun onderlinge laterale relatie moeten

onderhouden. Daarnaast heeft een JV-relatie, die voor langere termijn wordt aangegaan, te maken met onzekerheid waardoor contracten onvolledig zijn. In de loop van de tijd zullen zich ontwikkelingen voordoen die niet zijn voorzien, en waarop de moederbedrijven wel moeten reageren. Juist dan is het voor de JV-relatie belangrijk dat de moederbedrijven het belang van de samenwerking nastreven en niet kiezen voor het eigen belang. We hebben in het artikel onderzocht hoe de moederbedrijven de JV-relatie kunnen aansturen en daarbij onze aandacht gericht op de belangrijkste beheersingsvraagstukken waarmee de moederbedrijven worden geconfronteerd: coördinatie van hun inbreng, tegengaan van opportunisme en opbouwen van een vertrouwensrelatie. Reflecterend op ons onderzoek kunnen we de volgende conclusies trekken.

JV-relaties hebben te maken met onzekerheid en de moederbedrijven zullen regelmatig op onvoorziene ontwikkelingen moeten reageren. Dit betekent dat de JV management control in staat moet zijn om dergelijke ontwikkelingen te ondersteunen. Dit vereist flexibiliteit in het gebruik van management control. Omdat onzekerheid opportunistisch gedrag mogelijk maakt, moet de JV management control niet alleen voorzienbaar opportunistisch gedrag tegengaan, maar ook het opbouwen van een vertrouwensrelatie ondersteunen door coöperatief gedrag te stimuleren.

De kracht van contracten en ook van de JV management control kan worden vergroot door de institutionele omgeving. De wet- en regelgeving en de normen en waarden van netwerken stimuleren het naleven van afspraken, omdat niet-naleving nadelige consequenties heeft voor de partner die zich onttrekt aan de afspraken. De moederbedrijven moeten daarvoor wel vertrouwen hebben in de wet- en regelgeving en met name in de handhaafbaarheid ervan. Het contract met daarin vastgelegd de JV management control vormt de basis waarop vertrouwen tussen de moederbedrijven kan worden opgebouwd. Daarom is het belangrijk dat de moederbedrijven bij de start van de JV-relatie veel aandacht besteden aan het opstellen van het contract. Voorts versterkt een adequate beheersing van de operationele activiteiten het vertrouwen tussen de moederbedrijven.

Het opbouwen van vertrouwen gebeurt door middel van relationele signalering. Met name in solidariteitssituaties speelt relationele signalering een belangrijke rol. De moederbedrijven kunnen bij relationele signalering gebruik maken van de beschikbare accountinginformatie om de financiële consequenties van onvoorziene ontwikkelingen vast te stellen en deze zo eerlijk mogelijk over de moederbedrijven te verdelen. Het gebruik van deze

informatie is niet contractueel vastgelegd, maar geschiedt op vrijwillige basis.

Suggesties voor verder onderzoek

Omdat JV-relaties in de praktijk veel voorkomen, is het van belang om de aansturing van deze relaties door de moederbedrijven diepgaand te onderzoeken. Veel meer aandacht kan worden besteed aan de rol van het contract en de wijze waarop de moederbedrijven in staat zijn om een adequaat contract op te stellen. Als de moederbedrijven weinig ervaring hebben met JV-relaties en het opstellen van een goed contract, is het interessant om te onderzoeken hoe de moederbedrijven gaandeweg leren om het contract te verbeteren. Een slecht contract kan de oorzaak zijn van veel onenigheid, waardoor de moederbedrijven niet in staat zijn om een vertrouwensrelatie op te bouwen. Dit kan een belangrijke oorzaak zijn van het falen van de JV-relatie. Het onderzoeken van de oorzaken van het falen van JV-relaties vergroot het inzicht in de rol van de JV management control in het aansturen van deze relaties. Een andere interessante vraag om te onderzoeken is of JV-relaties met meer dan twee moederbedrijven de complexiteit van de aansturing vergroten en welke factoren in het bijzonder zorgen voor deze toename.

Tot nu toe is in het onderzoek naar het beheersen van JV-relaties een nogal statische benadering gekozen. Omdat JV-relaties voor langere tijd worden aangegaan, weten we dat JV-relaties te maken krijgen met onvoorziene ontwikkelingen en dat de moederbedrijven de JV management control flexibel moeten kunnen gebruiken en zonodig de beheersingsmaatregelen moeten kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Daarom zal verder onderzoek uit moeten gaan van een dynamische benadering en rekening dienen te houden met leerprocessen en veranderingen binnen en buiten de JV-relatie. ■

Prof. dr. J. van der Meer-Kooistra is hoogleraar Financieel Management en directeur van het onderzoeksinstituut Management Accounting van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

Dr. P.E. Kamminga is universitair docent in de Vakgroep Accounting van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

Literatuur

- Beamish, P.W. en A. Delios (1997), Improving joint venture performance through congruent measures of success. In: P.W. Beamish en J.P. Killing (Eds.), *Cooperative strategies: European perspectives*, San Francisco: The New Lexington Press, pp. 103-127.
- Chalos, P. en N.G. O'Connor (2004), Determinants of the use of various control mechanisms in US-Chinese joint ventures, *Accounting Organizations and Society*, vol. 29, no. 7, pp. 591-608.
- Chalos, P. en N.G. O'Connor (2004), Determinants of the use of various control mechanisms in US-Chinese joint ventures, *Accounting Organizations and Society*, vol. 29, no. 7, pp. 591-608.
- Chaserant, C. (2003), Cooperation, contracts and social networks: from a bounded to a procedural rationality approach, *Journal of Management and Governance*, vol. 7, pp. 163-186.
- Choi, C-B. en P.W. Beamish (2004), Split management control and international joint venture performance, *Journal of International Business Studies*, vol. 35, pp. 201-215.
- Contractor, F.J. en P. Lorange (1988), In: F. J. Contractor en P. Lorange (eds.), *Cooperative strategies in international business*, Lexington: Lexington Book Co-operation, pp. 3-30.
- Cooper, R. en R. Slagmulder (2004), Interorganizational cost management and relational context, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, no. 1, pp. 1-26.
- Das, T.K. en B-S. Teng (2001), Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework, *Organization Studies*, vol. 22, no. 2, pp. 251-283.
- Dekker, H.C. (2004), Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, no. 1, pp. 27-49.
- Emsley, D. en F. Kidon (2007), The relationship between trust and control in international joint ventures: evidence from the airline industry, *Contemporary Accounting Research*, vol. 24, no. 3, pp. 829-858.
- Foster, G. en S.M. Young (1997), Frontiers of management accounting research, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 9, pp. 63-77.
- Geringer, J.M. en L. Hebert (1989), Control and performance of international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, vol. 20, no. 2, pp. 235-254.
- Groot, T.L.C.M. en K.A. Merchant (2000), Control of international joint ventures, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, no. 6, pp. 579-607.
- Gulati, R. en H. Singh (1998), The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, no. 4, pp. 781-814.
- Kamminga, P.E. (2004), Management controlpatronen bij joint ventures, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 78, no. 7/8, pp. 356- 363.
- Kamminga, P.E. en J. van der Meer-Kooistra (2007), Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, no. 1/2, pp. 135-158.
- Kamminga, P.E. en J. van der Meer-Kooistra (2009), *The dynamic evolution of joint venture relationships: interactions between forces, the JV governance structure and the JV management control*, Working paper.
- Kemp, R.G.M. (1999), *Managing interdependence for joint venture success: an empirical study of Dutch international joint ventures*, Dissertation, Groningen: Datawyse.
- Killing, J.P. (1983), *Strategies for joint venture success*, Kent: Croom Helm.
- Killing, J.P. (1988), Understanding alliances: the role of task and organizational complexity. In: F. J. Contractor en P. Lorange (eds.), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Book Co-operation, pp. 55-67.
- Kogut, B. (1988), Joint ventures: theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, vol. 9, no. Summer, pp. 319-332.
- Lindenberg, S. (2000), It takes both trust and lack of mistrust: the workings of cooperation and relational signaling in contractual relationships, *Journal of Management and Governance*, vol. 4, pp. 11-33.
- Lorange, P. (1997), Black-box protection of your competencies in strategic alliances. In: P.W. Beamish en J.P. Killing (eds.), *Cooperative strategies, European perspectives*. San Francisco: The New Lexington Press, pp. 59-73.
- Lorange, P. en J. Roos (1992), *Strategic alliances, formation, implementation and Evolution*, Cambridge: Blackwell Publishers.
- Mayer, K.J. en N.S. Argyres (2004), Learning to contract: evidence from the personal computer industry, *Organization Science*, vol. 15, no. 4, pp. 394-410.
- Meer-Kooistra, J. van der en P.E. Kamminga (2008), Dynamics in joint ventures: the influence of changes within parent companies, Working paper.
- Meer-Kooistra, J. van der en E.G.J. Vosselman (2000), Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, no. 1, pp. 51-77.
- Meer-Kooistra, J. van der en E.G.J. Vosselman (2008), Management control, path dependencies and trust building in interfirm transactional relationships, Working paper.
- Mjoen, H. en S. Tallman (1997), Control and performance in international joint Ventures, *Organization Science*, vol. 8, no. 3, pp. 257-274.
- Schaan, J-L. (1983), *Parent control and joint venture success: the case of Mexico*. Unpublished PhD Thesis, University of Western Ontario.
- Schaan, J-L. (1988), How to control a joint venture even as a minority partner, *Journal of General Management*, vol. 14, no. 1, pp. 4-16.
- Shields, M.D. (1997), Research in management accounting by North American in the 1990's, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 9, pp. 3-61.
- Stopford, J.M. en K.O. Haberich (1976), Ownership and control of foreign operations, *Journal of General Management*, vol. 3, no. 4, pp. 141-167.
- Tomkins, C. (2001), Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, no. 2, pp. 161-191.
- Vosselman, E.G.J. en J. van der Meer-Kooistra (2006), Efficiency seeking behaviour in structuring management control in interfirm transactional relationships: An extended transaction cost economics perspective, *Journal of Accounting and Organizational Change*, vol. 2, pp. 123-143.
- Vosselman, E.G.J. en J. van der Meer-Kooistra (2009), Accounting for control and

trust building in interfirm transactional relationships, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, no. 2, pp. 267-283.

■ Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, New York: The Free Press.

■ Williamson, O.E. (1996), *The mechanisms of governance*, Oxford: Oxford University Press.

■ Yan, A. (1998), Structural stability and reconfiguration of international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, vol. 29, no. 4, pp. 773-798.

■ Yan, A. en M. Zeng (1999), International joint venture instability: a critic of previous research, a reconceptualization, and directions for future research, *Journal of International Business Studies*, vol. 30, no. 2, pp. 395-412.

Noten

1 Voor de eenvoud van de tekst gaan we in het vervolg van dit artikel uit van twee moeder-bedrijven.

2 In dit artikel gebruiken we de Engelstalige term management control voor wat we in het Nederlands aanduiden met de term beheersing.

We gebruiken in het artikel zowel de Engelstalige als de Nederlandstalige term.